

Research Insights

—



IBM Institute for
Business Value

バーチャル・ エンタープライズ

新たな市場を創出する
プラットフォームとエコシステムのカ



IBM

新たな市場を創出する プラットフォームとエコシステムの力

テクノロジーは、企業のビジネスモデルを世界的に変革し、新たな成長機会をもたらし、コストや効率性に新たな基準を提供している。人工知能 (AI) や自動化、ブロックチェーン、モノのインターネット (IoT)、5G (高速・大容量通信規格)、クラウド、さらに量子コンピューティングの利用が進んだことで、以前は目指すべき将来像であったコグニティブ・エンタープライズ* は、今や現実のものとなりつつある。

この変革を、バーチャル化 (仮想化) が加速している世の中に照らし合わせてみると、特にエコシステムやデジタルなワークフロー、ネットワーク型企業などがもたらす力がますます強くなっている。つまり、企業間や組織間の枠を超えてデジタル化されたワークフローが流れることで、あたかもリアルとデジタルが一体化した、1つの大きなバーチャルな企業ができたかのような価値が生み出されようとしているのである。こうした「バーチャル・エンタープライズ」の誕生を支えるのが、企業に生命を吹き込み、エコシステム参加者の連携の要となる価値をもたらす「ゴールデン・スレッド」** だ (図1 参照)。

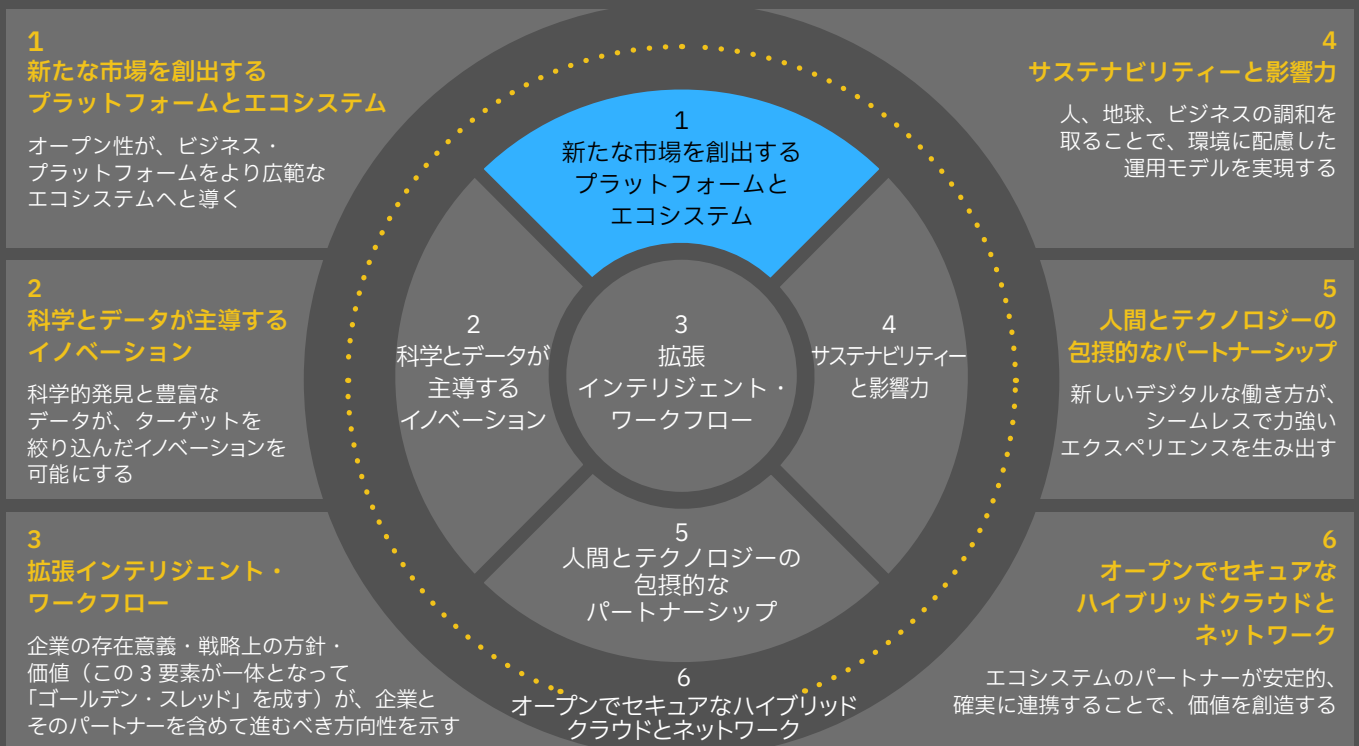
バーチャル・エンタープライズの大きな特徴がオープン性である。最も重要なことは、より広範なエコシステムを包摂するように構想されているビジネス・プラットフォームを、オープン性がさらに拡張させるということだ。企業は、複数のプラットフォームを組み合わせることで、新規市場の獲得が有利になることを認識している。また、市場において影響力を高めるためには、重要なプレーヤーと提携すべきだと考えている。プラットフォームの経済性、オープンなコネクティビティ、および円滑なエンゲージメントを最適化できれば、バーチャル・エンタープライズは新たな市場を創出するプラットフォームとエコシステムのすべての参加者に、新たな可能性を拓くことができるだろう。

* 「新たな市場を創出するビジネス・プラットフォーム」や「インテリジェント・ワークフロー」「エンタープライズ・エクスペリエンスと人間性」を軸にした企業像

** ゴールデン・スレッド (Golden Thread) は異なるもの同士を結び合わせ、より価値あるものに変える「金の糸」

図 1

バーチャル・エンタープライズの
基本的要素



エコシステムを戦略の中心に据える
バーチャル・エンタープライズは、
イノベーションを強化し市場を
創出するとともに、能力を大幅に
向上させることができる。

オープンなプラットフォームと エコシステムはどのように 価値を高めることができるのか

バーチャル・エンタープライズの戦略的思考は、プラットフォーム思考とエコシステム概念を組み合わせた点に顕著に表れている。エコシステムを戦略の中心に据えるバーチャル・エンタープライズは、イノベーションを強化し市場を創出するとともに、能力を大幅に向上させることができる。この実現には経営層の明確なビジョンが不可欠である。そのビジョンには、他企業と戦略的関係を構築することで生まれる成長の可能性や、他企業が参加を求めてくるような拡張されたビジネス・プラットフォームを編成することで得られる競争優位性が明示されるべきである。

エコシステムがオープン性を備えていれば、その活動範囲や価値創造の可能性は広がる。エコシステム内の企業は業界内だけでなく、業界外の企業ともビジネス成果を最大限共有できるようになる。

エコシステムと顧客・参加企業との関係性には、デジタル・コネクティビティーや情報共有、新たなデータ統合の力によって、これまでにない可能性が拓かれた。さらに、オープンでセキュアな標準規格とソフトウェア主体のネットワークを基盤とする技術アーキテクチャーの登場により、こうした関係性の構築はますます容易になっている。

外部化されたビジネス・プロセスや拡張されたワークフローは、さまざまな応用技術を組み合わせる効果により差別化を実現し、あらゆる参加者に新たな市場機会を創出する。単独の企業では実現不可能なソリューションや標準が、業界内および業界横断的なプラットフォームとエコシステム内に生まれつつある。

プラットフォームとは、 またエコシステムとは

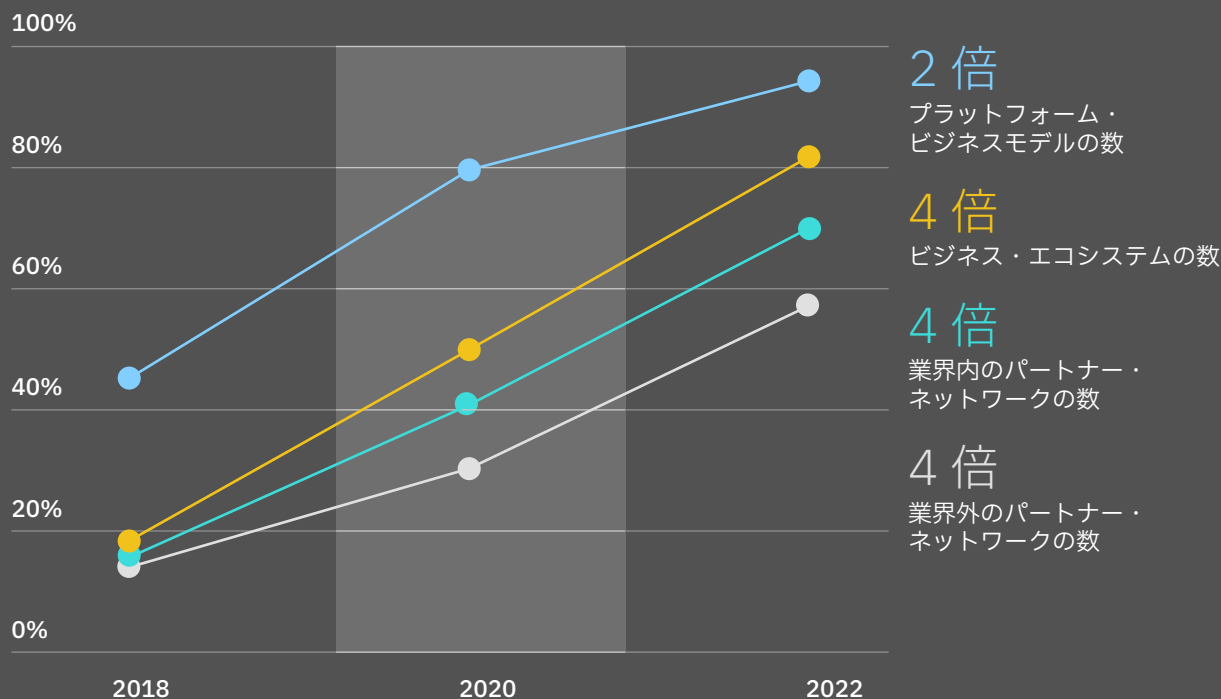
企業はプラットフォームによって競争優位を得られる。それまで規模や成熟度、資本などの制約のために利用できなかったリソースを活用できるようになり、より強力な製品・サービスを自ら開発できるようになるからだ。

プラットフォームは「単一組織内の各部門」「業界内の複数企業」「複数業界」「消費者市場全体」、あるいは「さまざまなテクノロジー」にまたがって構築することができる。プラットフォーム上のすべてのプレイヤーは他者に価値を提供するとともに、ネットワークの恩恵により自らのためにより大きな価値を引き出す。

エコシステムは継続的なコラボレーションや共創、オープン・イノベーションの基礎である。さらに、仕事上の関係を、取引や駆け引きを超えたものに発展させる。エコシステム内部では、ネットワーク化された参加者の知識や能力、技術が結集され、価値提案や価値創造を高めるために活用される。エコシステムはパートナーやサプライヤー、顧客、利害関係者の協力・信頼関係を醸成する。さらに、組織内ではサイロ化を解消し、部門の垣根を越えたコラボレーションを促進する。

図 2

高まる企業のオープン志向



出典：“COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.” IBM Institute for Business Value. 邦訳「新型コロナウイルス感染症はビジネスの未来をいかに変えるか - 経営層の洞察が詳らかにするパンデミック後の機会 -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/LBRZ73AZ>
 Q：貴社は、以下のネットワークやビジネスモデルにどの程度参加していますか（2年前、現在、2年後）。「高い」あるいは「非常に高い」とした回答者の割合。n=3,450, 2020年4～6月実施。

世界が直面している深刻な課題の多くは、このようなコラボレーションで対処することが必要だ。パンデミックに対するワクチン・ソリューション提供などの広範な官民パートナーシップを進める上でも、気候変動や食料安全保障に対する持続可能な影響を及ぼすプレーヤー間の連携を図る上でも、オープンで広範かつセキュアなプラットフォームが力を発揮することは極めて明白である。

ここ数年の間に現れたブロックチェーン・コンソーシアムは、業界内、業界横断的なエコシステムの取り組みの1つである。こうしたコンソーシアムは、コストを削減し、効率を高め、ワークフロー全体の参加者をすべて安全に「把握」しつつも、参加者のデータへの信頼性を確保する。

ブロックチェーンが最初に応用されるようになったのは、サプライチェーンや来歴証明、あるいはID管理と

いった分野だ。セキュアかつ信頼性の高い形で参加者やトランザクション状況を識別でき、なおかつリアルタイムの同期により即時性を確保できるという性質により、プラットフォームやエコシステムの実現性と創造性は右肩上がりに上昇していくと予想される（図2参照）。

プラットフォーム・ビジネスモデルへの第一歩として、物理的な製品やサービスを販売する企業の多くが、元の製品やサービスを強化する新しいデジタル体験を創出している。例えば、患者が行う血糖値のモニタリングを支援するデジタル・サービスであれば、検査が必要な場合のアラートを送信することなどが考えられる。

デジタル・ソリューションには、高額な資本的支出を運用費分担の形へ置き換える機会を広げ、参入障壁を大幅に低下させ、新たなコスト標準を生み出す力もある。この可能性は自動化やゼロタッチ・アプローチによりさらに高められる。

変革をもたらすオープン性の価値を活用する

バーチャル・エンタープライズの中核を成すオープン性により、エコシステムは経済全体のパフォーマンスやインパクトを推進するエンジンとなった。混乱やディスラプション（創造的破壊）に直面している企業は、拡張されたパートナーとのプラットフォームを通じてアジリティーとレジリエンスを向上させ、新たな収益機会を獲得することができる。こうした機会を探る企業にとって、エコシステムは成長と拡大のための不可欠な手段となっている。

IBM Institute for Business Value (IBV) が最近実施した調査によると、16 業界において、エコシステムとの連携に最も注力する企業は、他企業より高い成長率とビジネス価値を生み出していた。パンデミックの間も、このようなエコシステムのリーダー企業の収益成長率は他社を 5 倍上回っていた。¹

しかし、エコシステムとつながれば自動的に価値を生み出せるわけではない。企業が旧来のアナログな方法で業務を続ければ、潜在力はうまく活かされない。現在、ほとんどの組織がさまざまなプラットフォームの参加者あるいは所有者となり、エコシステム戦略を策定しているが、そうした取り組みは期待外れの結果に終わる可能性もある。必要とされているのは、ビジネスを意識的にデジタル変革しようとする努力だ。

企業が既存および新規のエコシステムから価値を創造し、獲得するためには、考え抜かれた適切な措置を講じる必要がある。価値に焦点を置いた戦略を適切に練り上げていくこと、すなわち、組織は価値創造の機会とそのリスクのポートフォリオを適切に管理することによってのみ、市場を創出するプラットフォームやエコシステムの変革の可能性を完全に活用できるようになる。

エコシステムのリーダー企業の成功要因は、自社や自社が身を置く環境に適した、独自の戦略および運用アプローチを見いだしたことにある。プラットフォームやエコシステムから価値を引き出すための、唯一のモデルや方法は存在しない。

IBV は企業の成功を主に 2 つの側面から評価することで、リーダー企業を特定している。エコシステム内で獲得できる価値の見込みと、そのエコシステム内における成熟度だ。リーダー企業はエコシステム内での成熟度が高く、価値の獲得に関してポテンシャルの高い環境に身を置いている。

そうした組織は受動的ではない。成功している企業は多くのリスクを取って大規模な投資を行うことで、この 2 つの側面で地位を守り、発展させていくことに注力し続けている。

このようなエコシステムのリーダー企業は、自らの価値の源泉について「当社は顧客との関係を築いている」² と表現している。今回調査したリーダー企業の半数超が、成功の第一の要因として「既存の戦略的関係の強化」を挙げている。さらに、こうした企業は新たな製品・サービスといったイノベーションへの投資を増やしているほか、新しい産業や市場、顧客へのアクセスに目を向けている。

調査結果から、リーダー企業の成功要因として以下の 4 つの優先事項が挙げられる。³

オープン性：リーダー企業の 60% が、特許などで独占するテクノロジーからオープンなテクノロジーへ大きくシフトしていると回答。

顧客との関係性：74% が、顧客との関係強化は価値を追求するための重要な推進力になると指摘。

イノベーション：49% が、価値創造を最大化するためにはイノベーションが必要になると回答。

アジリティー：42% が、成功を阻害する最大要因の 1 つは、組織のアジリティーの欠如だと認識。

バーチャル・エンタープライズはプラットフォームとエコシステムを活用して優先事項を実現させる。その活動を後押しするのが、次の 3 要素だ。それぞれについて、次ページ以降にて詳述する。

— コネクティビティー

— パートナーシップ

— テクノロジー

コネクティビティーが 成長と価値につながる

オープンなプラットフォームと
エコシステムは、成長や効率化、
イノベーションの新たな手段をもたらす。



**バーチャル・エンタープライズは新たな市場を
創出するプラットフォームとエコシステムを
活用する。コネクティビティーが、成長と価値と
いう実際的で明確な効果をもたらすからだ。**

並外れたパフォーマンスの実現に、エコシステムの活用
がますます力を発揮するようになってきている。最近の IBV
調査によると、エコシステムに投資しているテクノロジー
導入企業は、収益面で 40% の成長プレミアムを得
ている。⁴

こうした成功を達成するには、デジタル能力の高い最新
のオペレーション・モデルやマインドセットが必要とさ
れる。このようなビジネス上の優先事項に企業として取
り組み、エコシステムとの関わり方を最適化することで、
業績に大きな影響を与えることが可能となる。エコシ
ステムを戦略的な取り組みの中心に据えることで、バー
チャル・エンタープライズはイノベーションを促進して
市場を創出し、企業の力を大幅に強化する。

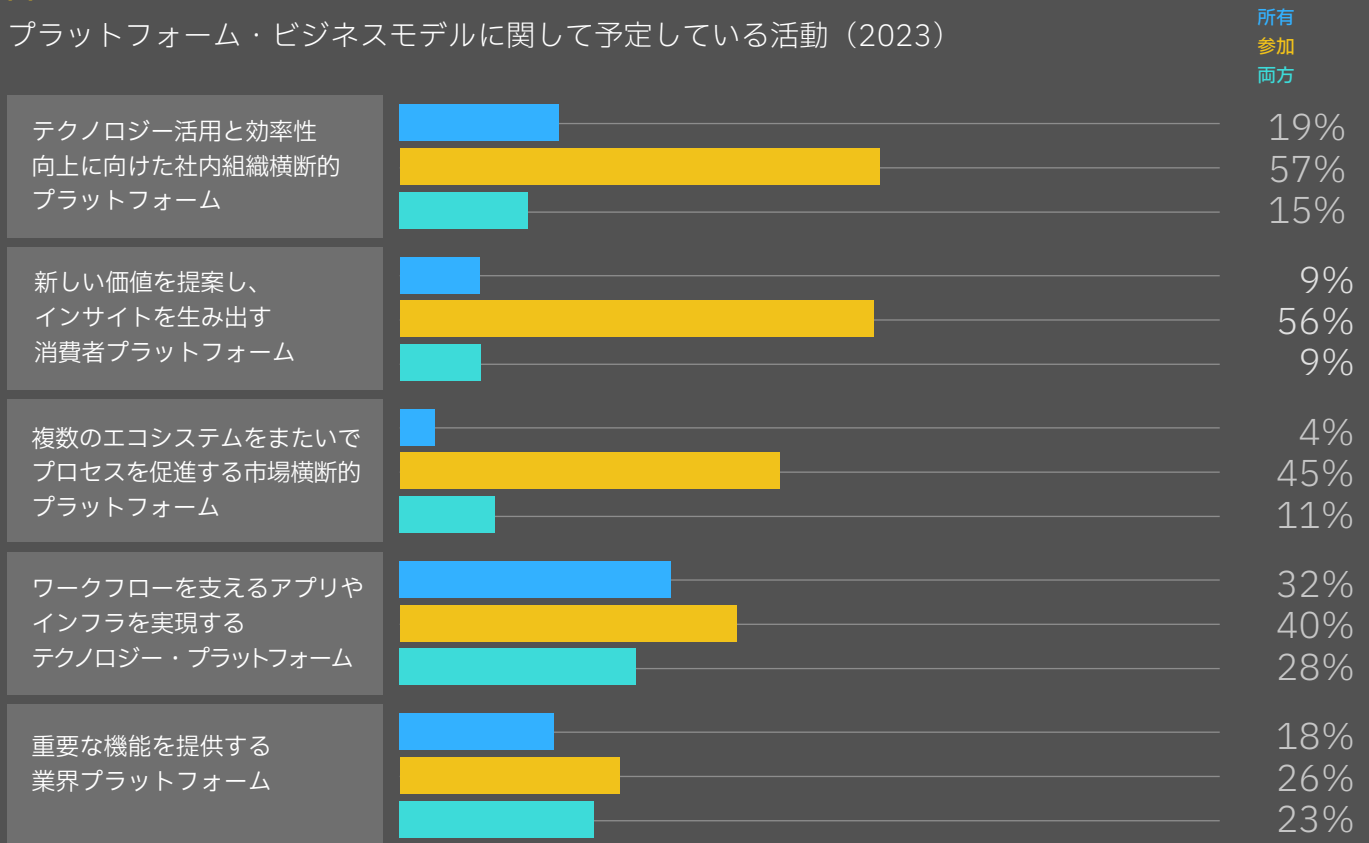
コネクティビティーはプラットフォームへの注力から始
まるが、IBV の独自調査によると、このような動きは広
範囲にますます強まっている。実際、調査対象となった
組織の大部分が今後 3 年間のうちに、市場成長や効率性、
イノベーション戦略を支えるビジネス・プラットフォーム
を所有、または参加する予定だと答えている（図 3 参
照）。さらに、少なくとも 60% の組織が、「社内組織横
断的」「消費者向け」「市場横断的」「業界横断的」プラ
ットフォームの所有者または参加者になるとしている。ま
た、72% の組織がテクノロジー・プラットフォームの
所有者または参加者になることを予定している。

プラットフォームは、サプライチェーンを拡張し、社内
から社外に向かって従来型の業務や費用をより大きな
ネットワークへと移行することで、フルフィルメント*
や価値提供を加速する。

*電子商取引において、注文から顧客に品物が届くまでの業務プロ
セス

図 3

プラットフォーム・ビジネスモデルに関して予定している活動（2023）



出典：“The Virtual Enterprise: The Cognitive Enterprise in a virtual world.” IBM Institute for Business Value.
 邦訳「バーチャル・エンタープライズ - バーチャル化した世界で可能性を拓く、新たなコグニティブ・エンタープライズ -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/7RMD63E2>

貴社の「現在地」を知るための問い ～コネクティビティを拡充する～

貴社はコネクティビティを通じて成長を推進する準備が整っていますか？

Q1 貴社のビジネス・プラットフォームは、より広いエコシステムをどのように取り込むことができますか？

Q2 プラットフォームとエコシステムによる価値創造の機会と関連リスクを意識的に管理するため、貴社は価値に焦点を当てた戦略やイニシアチブとしてどのようなものを採用する予定ですか？

Q3 価値の創造と獲得に向け、貴社の目標と戦術を通じて、プラットフォームへの参加と、エコシステムの成熟度をどうやって高めますか？

SBI YONO

プラットフォームとエコシステムで成長を促進

インド・ステイト銀行（State Bank of India）は、200年を超える歴史を持つ銀行である。しかし、近年インド経済が成長する中で、同行の市場シェアは縮小しつつあった。そこで、デジタルに精通した若い顧客層を取り込むため、新ブランド「SBI YONO（“You Only Need One”）」の下に、デジタルバンクや、サードパーティーの商品・サービスを集めたオンライン・マーケットプレイス、およびデジタル金融スーパーストアを立ち上げた。現在までに提携したEコマース事業社は100社を上回り、1日のログイン数は1,000万超、ダウンロード数は6,400万回を超えるモバイル・プラットフォームにまで成長した。

このエコシステムの立ち上げ以来、インド・ステイト銀行はYONOを通じて100超のデジタル・カスタマー・ジャーニーを実現し、65万件超の投資信託取引を成立させ、40万件超の生命保険契約を販売した。同行の2020年版年次報告書では、YONOについての言及が96回以上あり、ほとんどすべてのページにわたっている。この拡張エコシステムにおける価値の創造と獲得の成功を受け、SBIは現在、ネットワークのプレゼンス拡大へと戦略をシフトしており、このプラットフォームに毎月平均15件の新しいユースケースを追加している。



パートナーシップ強化が 戦略の推進力として働く



パートナーシップはほとんどの企業にとって、価値を見いだすための必須条件となった。エコシステムの数进行、関与の度合いを強めることによって成長戦略が実現される。

バーチャル・エンタープライズは単独で機能するわけではない。プラットフォームやエコシステムを活用するためのパートナーシップに依拠しており、最良の事例では“エコシステムのエコシステム”を形成している。

エコシステムのリーダーは、自社のためだけの短期的なビジネス上の利益にとらわれてはいない。エコシステムのすべての参加者が、価値創造の機会を得られるよう、より広い視野を持っている。実際に IBV の調査によると、エコシステムのリーダー企業の 72% は同業の競合他社もエコシステムから価値を得られると強く認識しており、67% は他業界の企業も同様だとみている。⁵

このようなリーダーのグループは、競合他社を不安に陥れるのではなく、エコシステムとの関わりを「Win-Win」のゲームとして捉えている。他社にとってのエコシステムの価値が高まることで、自分たちのビジネスもより大きな可能性を手に入れられるからだ。

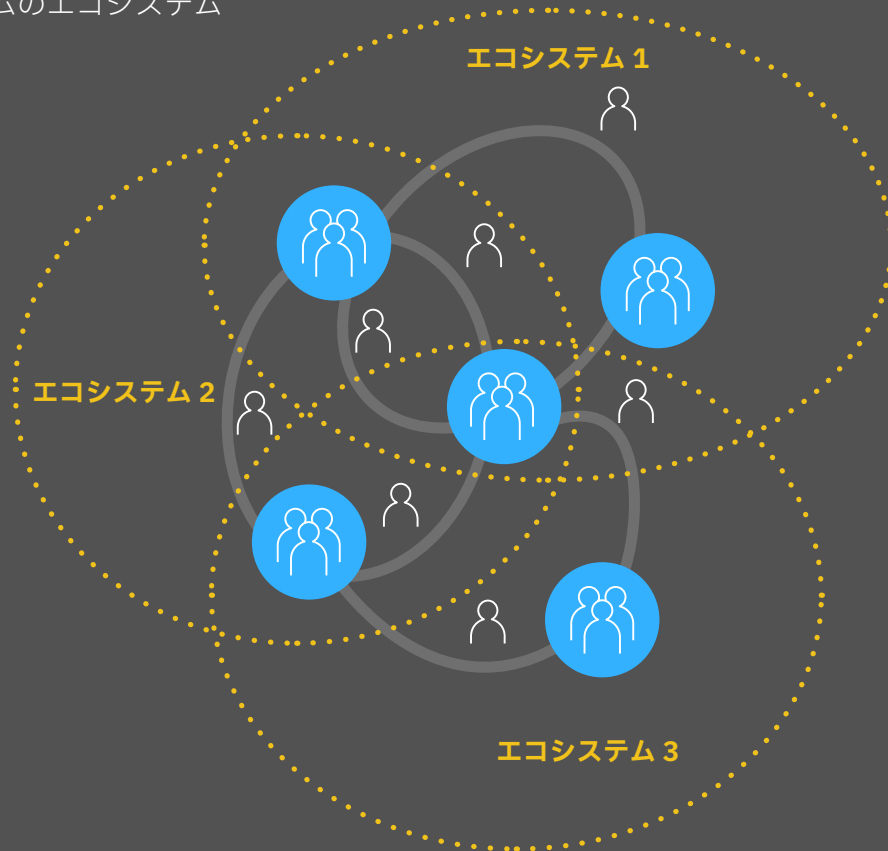
こうした調査結果が示すのは、目先の競争上の利益だけにとらわれず、参加者にとってポジティブなエコシステムのダイナミクスを生み出すことの重要性だ。このようなポジティブなダイナミクスによって、エコシステムは業界内でも業界横断的にも成長することが可能となり、さらに他のエコシステムにつながり、価値の創造と獲得のための包摂的な“エコシステムのエコシステム”を生み出す。

パートナーシップは“エコシステムのエコシステム”を構築するための重要な戦略的ツールとなる。IBV の別の調査で明らかにされているように、経営層の 54% は、複数のエコシステムを結び合わせることが自社のデジタル・トランスフォーメーション (DX) にとって、非常に重要な推進力の 1 つになっていると回答している。⁶

1 つ留意すべき点がある。企業がさまざまなプラットフォームやエコシステムに関与する中で、同時に複数の場所で複数の戦略を追求することになるかもしれない。その場合、企業のエコシステムに関わる優先事項（これは多岐にわたることがある）が、ビジネス・パフォーマンス上の優先事項や、ビジネス全体にわたる単一の戦略ビジョンとよく整合していないと、価値の獲得が制限される可能性がある。実際、エコシステムが 1 つしかない状況でも、このような整合性は価値獲得を最適化する上で極めて重要となる。

図4

重要なのはダイナミクス：
“エコシステムのエコシステム”



貴社の「現在地」を知るための問い ～パートナーシップの構築に向けて～

より戦略的なパートナーシップの構築と深化に取り組む準備はできていますか？

Q1 戦略的なエコシステム・パートナーシップの構築と育成から生まれる成長可能性を実現するために、どのように組織全体を参画させていく予定ですか？

Q2 貴社では、プラットフォームとエコシステムの実現性と創造性をどのように強化していく予定ですか？例えば、参加者をセキュアかつ信頼できる方法で識別したり、トランザクションの状態を明確化したりするための支援など。

Q3 新しいパートナーシップや“エコシステムのエコシステム”を構築するために、どのような計画を立てていますか？例えば、新しい市場機会の開拓や、ビジネス・プロセスの外部化、インテリジェント・ワークフローの拡張、エクスポネンシャル・テクノロジーの導入、もしくは、このすべてなど。

デジタル・ヘルス・パス (Digital Health Pass)

パートナーシップを活用して パンデミック時代の課題に取り組む

デジタル・ヘルス・パスは、新型コロナウイルス感染症の状況が落ち着いた後の活動再開を模索する組織を支援し、個人がプライバシーを確保しながら新型コロナウイルスの検査結果やワクチン接種状況を自主的に共有するための方法を提供する。これは、さまざまな業界や既存のエコシステムの壁を越えたコラボレーションの成果である。

組織はデータに基づいてヘルス・パスの設定を決定することができ、それによってリスクを軽減し、必要な行動を起こし、効果的にコミュニケーションを図る。IBMは

デジタル・ヘルス・パスをめぐる、新型コロナウイルスの検査とワクチンの提供者をはじめ、テクノロジー企業、さまざまなコンソーシアムとアライアンスとの協力を積極的に取り組んできた。

IBMのブロックチェーン技術に基づくこのソリューションは、新型コロナウイルスに関する健康証明を組織が確認するための効率的な方法を提供する。これによって、「従業員をオフィスに」「観光客を旅行に」「学生をキャンパスに」「コンサート客を演奏会場に」「スポーツファンをスタジアムに」それぞれ回帰させる。また、個人が自分の健康情報を継続的に管理したり、セキュアかつ検証可能な、信頼できる方法によって第三者に提供したりすることも可能となる。



テクノロジーとオープン性が 価値創造を加速する支えに



ブロックチェーンやハイブリッドクラウドなど、オープン性と標準化の原則に根差す最先端のテクノロジーが支えとなって価値創造の機会が広がる。

テクノロジー・プラットフォームはバーチャル・エンタープライズの要である。最新のビジネス・エコシステムはデジタル・プラットフォームが提供し得るオープンで信頼性の高い、革新性を備えたテクノロジーの基盤の上に構築されている。

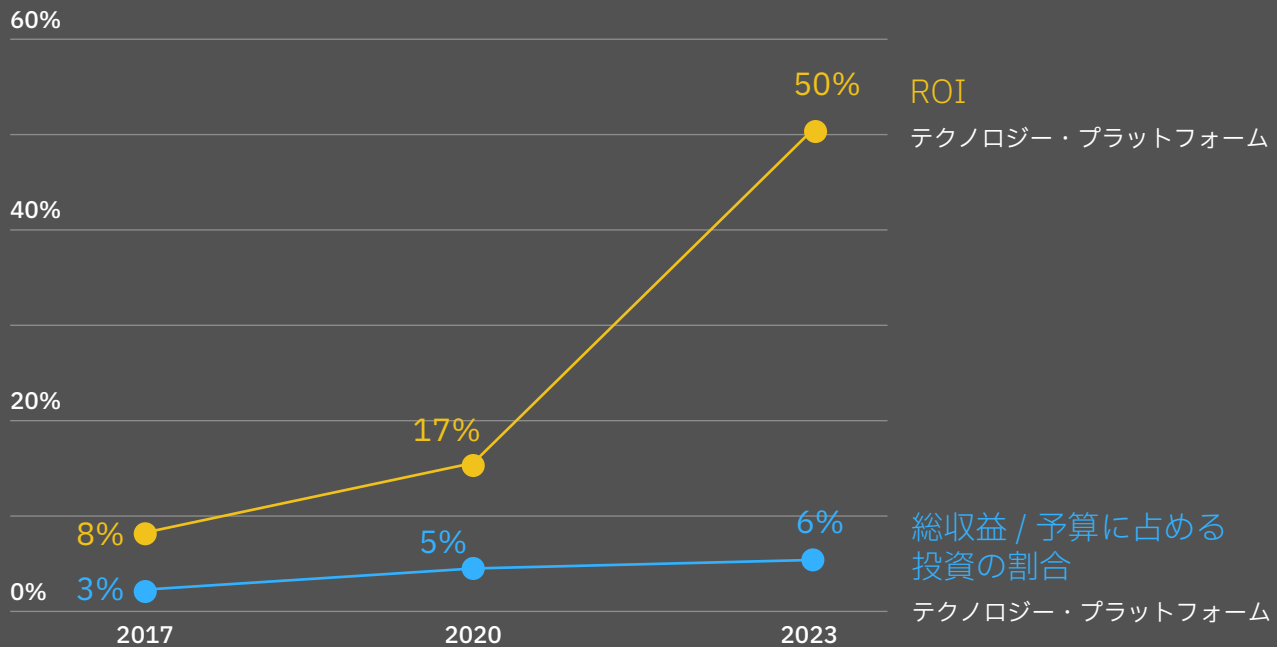
IBV の調査によると、企業はテクノロジー・プラットフォームをますます重視するようになっており、投資額は 2017 年以降、84% 増加している。現在も投資額は増え続けており、期待される投資収益率も同様に大きくなりつつある。経営層は 2023 年までに、売上げの 6% 近くをテクノロジー・プラットフォームに投資することを見込んでおり、約 12% のリターンを想定している。⁷

このように業界の動向は前向きであり、2020 年に得られた教訓も明確だ。それにもかかわらず、テクノロジー面の成熟度で多くの企業は後れを取っている。実際、最近の IBV 調査では、戦略実行の障害となっているテクノロジー関連の問題が、回答者から繰り返し言及された。具体的には、企業の技術インフラの現状や業務の相互接続時の技術的問題のリスクを訴える回答が 44%、組織のアジリティーの不十分さに対する指摘が 43%、さらに、技術関連の投資が不足しているとする声が 39% あった。⁸

こうした障害をクリアする解決策は、テクノロジーそのものだ。AI やブロックチェーン、エッジコンピューティング、さらにハイブリッドクラウドといったエクスポネンシャル・テクノロジーを融合すれば、オープンで拡張された、信頼できるエコシステムの統合とインテリジェント化はますます進むだろう。そして、リスクを抑制しながらソリューションを提供することができるようになるはずである。例えば、IBV が最近行った別の調査では、回答者の 4 人に 3 人がハイブリッドクラウドを構築すればエコシステムの連携は進むと回答、39% がハイブリッドクラウドはパートナー・ソリューションを拡大し、イノベーションを加速させると回答している。⁹

図 5

デジタル・プラットフォームへの
投資とリターンの成長



出典：“The Virtual Enterprise: The Cognitive Enterprise in a virtual world.” IBM Institute for Business Value.
邦訳「バーチャル・エンタープライズ - バーチャル化した世界で可能性を拓く、新たなコグニティブ・エンタープライズ -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/7RMD63E2>

貴社の「現在地」を知るための問い ～オープン化の加速とテクノロジーの活用～

オープンなテクノロジー・プラットフォーム
の採用に関して、貴社にはどのような能力が
ありますか？

Q1 貴社はテクノロジーとオープン性をどの程度、積極的に活用し、業界ベースの、あるいは業界横断的なエコシステムを構築したり、参加したりしていますか？

Q2 自社のビジネスモデルの変革や、新たな成長機会の創出、コストおよび効率性の新たなベンチマークの特定に向け、プラットフォームの差別化や信頼性、セキュリティに関してどのような投資を行っていますか？

Q3 AI や自動化、ブロックチェーン、IoT、ハイブリッドクラウド、さらに量子コンピューティングのようなエキスポネンシャル・テクノロジーの導入によって組織の目的達成とオープン性を加速させるため、貴社ではどのようなことを計画していますか？

Schlumberger 社

最先端のテクノロジーとオープン性で パフォーマンスを向上

Schlumberger 社は最先端のデジタル・ソリューションや革新的テクノロジーを駆使することで、世界のエネルギー業界のパフォーマンスとサステナビリティの向上に貢献している。同社は DELFI と呼ばれる E&P (Exploration & Production = 探鉱と生産) 向けのコグニティブ環境を提供している。これによって顧客はクラウド化を加速させ、さまざまな境界線を越えた自由なコラボレーションを促進し、従来のデータ・サイロからの脱却を図ることができる。

DELFI を用いれば、エネルギー企業は Schlumberger 社の最先端 E&P ソリューションやアプリケーションが利用でき、データ主導の新しいワークフローも構築できる。また、AI や分析機能、自動化などの最新テクノロジーを導入することも可能になる。

DELFI 環境のアプローチは “Write once, deploy anywhere” (「1 回書けば、どこでも展開可能」) だ。この特徴により、アプリケーションとワークフローの開発が迅速化され、顧客の要望に応えるために必要なパフォーマンスがプラットフォーム全体で確保され、量と速度の両面で改善が実現する。それによって期待できる顧客の総保有コスト (製品やサービス、運用コスト) の削減幅は 10 ~ 20% になると見込まれる。

顧客やパートナーは世界中のどこであっても、DELFI 環境を導入することで、エネルギー・データの業界標準である、OSDU™ Data Platform と連携できるようになる。現在のところ Schlumberger 社とつながる世界の市場は全体の 50% を下回るが、同社はこれをほぼ 100% にまで拡大することを企図している。



アクション・ガイド

プラットフォームと エコシステムを価値に変換

バーチャル・エンタープライズは、これからの経済を支える柱となるだろう。IBVの調査結果が示すように、プラットフォームとエコシステムは以前にも増して重要性が高まり、ビジネス・パフォーマンスを向上させるために不可欠な存在となっている。自社特有の状況に合わせて戦略を適合させることによってビジネス価値が引き出され、その価値は活動と目標を一致させることで獲得することができる。

「オープン性」「エコシステム」「プラットフォーム」の思考がもたらす戦略的飛躍の規模は極めて大きく、企業が自社の在り方を考える上で根本から影響を及ぼし得る。プラットフォームやエコシステムは、ビジネスに付随する周辺的な存在ではなく、企業の中核に位置しなければならない。仮想化や新しいコンネクティビティー・モデルによって、中小企業や個人といった小規模な参加者でも自らの魅力を向上させて付加価値を高め、拡張エコシステムの中で役割を持つことが可能になる。

エコシステムにバーチャルに参加して成果を上げる上で、組織文化が占める位置も非常に重要になっている。参加する組織は、エコシステムを主要な社会システムと位置づけ、相互交流や活力の軸とする必要があり、組織のペルソナやコア・コンピタンスをこの目的にそろえなければならない。各リーダーシップ・チームは共同公約を作り、オープンな組織文化を醸成しながら、相互の信頼を築くことが必要となる。それはとりもなおさず、特許などの所有権や支配権を多くの面で手放すということである。

次に挙げるのは、プラットフォームとエコシステムの可能性を価値に転換するための6つのステップだ。

戦略を調和させる

- 価値創造と獲得の機会を見極める。
- これら機会に合わせて手段に優先順位をつけ、それによって迅速かつ大規模に価値を獲得する。
- 価値の獲得と実現が具体的なマイルストーンに合致していることを検証および確認する。

モデルを変革する

- 新しい戦略が業務モデルに与える影響を評価する。
- ビジネスのあらゆる構成要素が一体となって機能するようにモデル調整を準備する。
- エコシステムがもたらす価値を実現するための、基礎的な能力を開発する。

組織文化を強化する

- コラボレーションと共創を重視したマインドセットへのシフトを図る。
- 短期的な経済的利益を追求するのではなく、コラボレーションや共創に重きを置いたインセンティブ構造および目標を設定する。
- 組織内外の共有や連携、オープン性を促進するプログラムに投資する。

関与の在り方を調整する

- さまざまなパートナーの役割や、重要なルール、必要なコラボレーション・ツールを定義する。
- 自社がエコシステム内でどのような役割を担うか（そして、どのような役割を望んでいるか）、新しい価値や隠れた価値はどこにあるのかを確認する — すべての参加者が同じ方法、同じレベルで価値を見いだすわけではない。
- すべての参加者に対して価値の創造と獲得を支援できるよう、ネットワークの全体的な発展を支援する。

アジャイルに実行する

- アジャイルな実行体制を採用する。
- 共創や共同実行、共同運用を活用してアイデア開発と価値獲得を加速する（エンド・ツー・エンドのGarage¹⁰モデルを利用）。
- さまざまなトライアルや好機を捉えた行動をリアルタイムに実行する。

将来の発展を可能にする

- オープンかつセキュアなテクノロジー・アーキテクチャーに投資し、迅速な統合や参加、拡張を推進する。
- 迅速なスケールアップのために既存のアーキテクチャーを活用する。
- オープンで拡張性の高いハイブリッドクラウド技術を採用することで、新たな参加者の弾力的な統合を大規模にサポートする。

バーチャル・エンタープライズ
新たな市場を創出する
プラットフォームとエコシステムのカ

著者紹介 - フィールド全体にわたる視点



Lula Mohanty

General Manager
Asia Pacific
IBM Consulting
(IBM コンサルティング
ゼネラル・マネージャー、
アジア太平洋地域担当)
lula.mohanty@in.ibm.com
in.linkedin.com/in/lula-
mohanty

IBM コンサルティング・アジア太平洋地域を担当するゼネラル・マネージャーとして、IBM コンサルティングのパフォーマンス全般に責任を負う。具体的には、IBMのコンサルティングやデジタル・エージェンシー、ビジネス・トランスフォーメーション、およびクラウド・トランスフォーメーションの各事業における、戦略や実行、顧客価値提供、ビジネス・パフォーマンスの管理などを担っている。また、IBMのエコシステムとパートナーシップのアジェンダに対する監督も行っている。IBMでの勤務は20年を超え、アジア太平洋地域を中心に多くの国際経験を積む。その間、大企業のデジタル変革の支援に携わったほか、IBMのマーケットおよびデリバリー・センターの管理を担い、新しいオファリングおよび人材プログラムの開発を進めた。



Jason Kelley

Managing Partner, GM
Global Strategic Partners
IBM Consulting
(IBM コンサルティング
マネージング・パートナー兼
ゼネラル・マネージャー、
グローバル・ストラテジック・
パートナー担当)
jekelley@us.ibm.com
linkedin.com/in/jason-
kelley-599330

グローバル・ストラテジック・パートナー担当のゼネラル・マネージャーを務める。IBMの戦略的提携に関する戦略や組織、パフォーマンスの責任者であり、顧客・業界・ネットワーク・エコシステム向けのブロックチェーンやAI、IoT、5Gなどの最新技術で実績を有する。現職の前は、ブロックチェーン・サービス部門を率い、さまざまな組織やコンソーシアムと提携することによって、ブロックチェーンによるデジタル台帳やデジタルID機能を迅速に導入し、エクスポネンシャル（指数関数的）なビジネス価値を実現した。また、IBMのビジネス・ユニット・クリエイターや起業家としても成果を上げている。



Jamie Cattell

Managing Partner, Service Line Leader
Enterprise Strategy
IBM Consulting
(IBM コンサルティング
マネージング・パートナー兼
サービスライン・リーダー、
エンタープライズ・ストラテジー担当)
Jamie.Cattell@ibm.com
linkedin.com/in/jamie-
cattell-ab1169/

IBM コンサルティングのマネージング・パートナー兼サービスライン・リーダーとして、DXやエコシステム、プラットフォーム戦略を担当。医療や保険、自動車業界を中心に、顧客がエクスポネンシャル・テクノロジーを応用して、DX関連の市場創出戦略やイノベーションを立案・実行できるよう支援している。医薬品化学の研究者であり、世界最大級のがんゲノム・データベースを開発するなど、医療分野で多くの実績を持つ。自動車業界に関しては、シリコンバレーにイノベーション・ハブとアクセラレーション・プログラムを設立。保険業界では、デジタル医療保険モデルの構築や勧誘方針のデジタル化を主導した。



Golnar Pooya

Client Partner
Enterprise Strategy & iX
IBM Consulting
(IBM コンサルティング
クライアント・パートナー、
エンタープライズ・ストラテジー &
iX 担当)
Golnar.Pooya@ibm.com
linkedin.com/in/
golnar-pooya-89967

IBM Servicesのパートナーとして、IBMのエンタープライズ・ストラテジーの業務向けエコシステムおよびプラットフォーム・ビジネスモデルの構築を主導。過去20年にわたり、企業がクラウドやAI、ブロックチェーン、IoTのような、ディスラプティブな（創造的破壊をもたらす）新技術に関わる機会を活用するための成長戦略を策定・実行できるよう支援を行ってきた。最近では、エコシステム戦略およびビジネスモデル・イノベーション戦略の開発や、新たなビジネスモデルを支えるオペレーション能力の構築について顧客を支援。また、新市場での成長を加速させる戦略的エコシステム・パートナーシップの構築・実行でも豊富な経験を有している。

注釈および出典

- 1 2021 IBM Institute for Business Value ecosystem study の未公開のデータ
- 2 同上
- 3 同上
- 4 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. “Digital acceleration: Top technologies driving growth in a time of crisis.” IBM Institute for Business Value. November 2020. 未公開のデータ。
<https://ibm.co/digital-acceleration>
- 5 2021 IBM Institute for Business Value ecosystem study の未公開のデータ
- 6 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. “Unlock the business value of hybrid cloud: How the Virtual Enterprise drives revenue growth and innovation.” IBM Institute for Business Value. July 2021.
ibm.co/hybrid-cloud-business-value
- 7 Foster, Mark. “The Virtual Enterprise: The Cognitive Enterprise in a virtual world.” IBM Institute for Business Value. May 2021.
邦訳「バーチャル・エンタープライズ - バーチャル化した世界で可能性を拓く、新たなコグニティブ・エンタープライズ -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/7RMD63E2>
- 8 2021 IBM Institute for Business Value ecosystem study の未公開のデータ
- 9 Payraudeau, Jean-Stéphane, Anthony Marshall, and Jacob Dencik. “Unlock the business value of hybrid cloud: How the Virtual Enterprise drives revenue growth and innovation.” IBM Institute for Business Value. July 2021.
ibm.co/hybrid-cloud-business-value
- 10 “IBM Garage: Where innovation and transformation come together for the enterprise.” IBM.
<https://www.ibm.com/garage>

IBM Institute for Business Value

IBM コンサルティングの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/ibv よりお申し込みください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
October 2021

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The Virtual Enterprise: The Power of Market-making Platforms and Ecosystems」の日本語訳として提供されるものです。

